



Luko L., 2023, Est-il opportun de généraliser les quotas en matière de diversité dans les entreprises françaises ?, *Revue de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

Est-il opportun de généraliser les quotas en matière de diversité dans les entreprises françaises ?

25 mesures sur les quotas et au-delà pour une diversité réelle en entreprise

Lilla Luko

Résumé

Les quotas sont un véritable moteur de la diversité permettant d'apporter un changement réel au sein des entreprises. Après avoir exposé les forces des quotas et leur cadre juridique, ce mémoire propose différentes mesures visant à élargir leur champ d'application actuel et à garantir leur mise en place effective. Cependant, en raison de nombreux obstacles d'ordre juridique, sociétal ou éthique, il est inopportun de généraliser totalement les quotas à toutes les entreprises. De plus, les quotas seuls ne suffisent pas à ancrer la diversité dans l'entreprise et ce pour deux raisons principales. D'une part, ils offrent uniquement un traitement symptomatique à la maladie que sont inégalités sociales sans s'attaquer à son origine ni en assurer la prévention. D'autre part, leur efficacité repose uniquement sur la contrainte et la menace de sanctions. Ainsi, ce mémoire propose également d'autres mesures complémentaires au système des quotas, qui cibleraient les causes mêmes des inégalités ou inciteraient à la diversité par le biais du droit souple.

Introduction

« Il faut imaginer les quotas comme des brassards gonflables qui nous aident à apprendre à nager. Une fois que nous avons appris à nager ils ne sont plus nécessaires et nous pouvons nager librement. Je trouve que les quotas sont pareils...ils constituent un outil essentiel mais temporaire de régulation qui nous aide à avancer vers la parité »¹. C'est par ces mots que Friedl Zsuzsanna, « chief people officer » de Deutsche Telekom Hungary, a présenté les quotas lors d'une conférence organisée à l'occasion de la journée des femmes à Budapest. Les quotas restent controversés, même s'ils ont fait leur preuve dans le domaine de la parité hommes-femmes dans les pays où ils ont été mis en place.

Le mot latin *quota* signifie « quantité » et son acception moderne fait référence à un « nombre déterminé ». Il désigne tout indicateur chiffré que l'on définit *a priori*. Les quotas sont mis en place afin d'augmenter la présence de certains groupes défavorisés ou sous-représentés dans différents contextes, tels que la politique, l'entreprise ou l'éducation. La politique des quotas s'inscrit dans la discrimination positive ou « *affirmative action* » en anglais. Ce concept, visant à faire bénéficier un groupe de personnes d'un traitement préférentiel, est né aux États-Unis dans les années 1960-70. C'est John Fitzgerald Kennedy qui a encouragé la mise en place d'un tel dispositif en signant en 1961 un décret sur l'« *affirmative action* ». En France, la notion de discrimination positive est apparue dans les années 1980 où différentes mesures de lutte contre les discriminations ont été introduites par le gouvernement Mitterrand. Plusieurs quotas ont été au fur et à mesure introduits dans la législation française dont les quotas en faveur des femmes dans différentes fonctions électives ainsi qu'en faveur des personnes en situation de handicap. Dans la suite du présent exposé, nous nous limiterons aux quotas applicables au secteur privé.

Les quotas constituent un des moyens pour promouvoir la diversité en ce qu'ils imposent des objectifs de représentations pour certains groupes sous-représentés. La diversité n'est pas définie dans le droit français. Sa définition commune désigne « l'état, le caractère de ce qui est divers, varié, différent »², il s'agit de « l'ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent »³. Au sens strict, la diversité est souvent associée à la parité, compte tenu de l'arsenal juridique important qui existe déjà dans ce domaine. Mais dans un sens plus large, il convient également de prendre en compte ses autres aspects, tels que l'origine, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Selon Denis Terrien, le président de l'Institut Français des Administrateurs, « *La diversité est la seule manière de refléter la complexité croissante de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent* »⁴. Cette prise de conscience de l'importance de la diversité en entreprise est récente et vient d'une pression sociale sous l'influence des différents mouvements sociaux (« *Me Too* », « *Black Lives Matter* », droits LGBTQ+ etc.), d'une pression réglementaire croissante ainsi que d'une pression découlant des enjeux économiques et de compétitivité. Les quotas sont vus comme un outil d'apprentissage et comme un accélérateur de la diversité, toutefois ils n'offrent qu'un traitement de surface aux inégalités de chance qui gangrènent notre société. La question suivante se pose alors : Est-il opportun de généraliser la politique des quotas en matière de diversité dans les entreprises françaises ?

Si les quotas sont un outil indispensable pour induire un changement par la contrainte (I.), ils sont en eux-mêmes insuffisants pour ancrer la diversité dans l'entreprise (II.).

I. Les quotas : un outil indispensable pour induire un changement par la contrainte

Les quotas constituent un outil nécessaire sur le plan de la diversité ce qui rend l'extension des dispositifs existants souhaitable (A.). Cependant, une généralisation totale du système des quotas à toutes les entreprises reste inopportune (B.).

A. L'extension souhaitable des dispositifs des quotas existants

Pour que les quotas deviennent une arme contre les inégalités réellement efficace, l'élargissement du champ d'application de la législation actuelle (a.) doit être complété par un renforcement et un suivi des sanctions (b.).

a. La nécessité d'élargir le champ d'application de la législation actuelle

La mise en place des quotas dans le monde des entreprises a débuté avec la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011⁵ sous l'impulsion du rapport Grésy⁶ qui avait pointé du doigt les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes. Ce rapport publié en 2009 constatant l'existence d'un plafond de verre dans l'accès des femmes à la gouvernance des entreprises a préconisé la mise en place d'actions positives imposées par

la loi et assorties de sanctions vues comme le seul moyen de briser « *la logique de recrutement quasi exclusivement masculine* »⁷. Révolutionnant la lutte contre les inégalités de genre, la loi Copé-Zimmermann a ajouté à l'article L. 225-69-1 du Code de commerce un principe général de recherche de représentativité équilibrée au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés anonymes (SA) et des sociétés en commandite par actions (SCA) et a instauré des quotas dans ces mêmes organes pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé ou qui emploient au moins 500 salariés permanents et qui réalisent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Ces sociétés doivent désormais avoir une proportion minimale des administrateurs de chaque sexe qui ne pourra être inférieure à 40% (articles L. 225-18-1 et L. 225-69-1 du Code de commerce pour les SA et L. 226-4-1 pour les SCA). En outre, lorsque le conseil est composé de huit membres ou moins, l'écart entre les membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. A partir du 1^{er} janvier 2020 l'exigence du seuil de 500 salariés a été abaissé à 250 étendant ainsi le champ d'application de la loi. Le non-respect des quotas est sanctionné par la nullité des désignations non conformes aux règles, par la suspension du versement des jetons de présence d'un organe mal composé et depuis la loi PACTE du 22 mai 2019 par la nullité de ses délibérations.

La loi Copé-Zimmermann fut couronnée de succès, la proportion des femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance du SBF120 passant de 13% en 2010 à 46% en 2021. La réflexion s'est ainsi engagée de « *passer à la vitesse supérieure* »⁸ et d'étendre les quotas aux instances dirigeantes. La loi Rixain du 24 décembre 2021⁹ est venue consacrer dans un nouvel article L. 1142-11 du Code du travail l'obligation pour les entreprises de plus de 1000 salariés de respecter au sein des cadres dirigeants et des instances dirigeantes un quota de femmes d'au moins 30% au 1^{er} mars 2026 et de 40% au 1^{er} mars 2029. L'examen de conformité à la loi se fera en deux temps. Dans un premier temps, les sociétés récalcitrantes devront dans un délai d'un an publier leurs objectifs de progression et leurs mesures de correction retenues. Dans un second temps, à défaut de conformité dans un délai de deux ans elles pourront se voir appliquer une pénalité financière par l'autorité administrative en fonction de leur situation initiale, des progrès réalisés et des motifs de leur défaillance, sans que cette pénalité ne puisse excéder 1% des rémunérations et gains versés à la masse salariale au cours de l'année civile précédant l'expiration de ce délai de mise en conformité de deux ans. Cette sanction prévue par l'article L. 1142-12 du Code de travail entrera en vigueur à compter du 1^{er} mars 2029.

Sur la question du genre il existe ainsi un système de quotas élaboré visant à assurer la place des femmes aux postes où elles étaient auparavant ou sont encore largement sous-représentées. Les quotas ont trois principales forces indéniables qui en font un moyen de lutte contre les inégalités particulièrement efficace. Tout d'abord, ils constituent un moyen direct et simple pour casser le plafond de verre et réaliser une parité sans devoir tenir compte d'une multitude d'inégalités socioculturelles et politiques profondément enracinées¹⁰. Ils sont contraignants ce qui permet de briser l'inertie du système comme le constate Danielle Bousquet, ancienne présidente du Haut Conseil à l'Égalité, en déplorant qu'« *en l'absence de contraintes légales fermes, les stratégies de cooptation entre les hommes se perpétuent et le partage des responsabilités s'arrête aux portes du pouvoir* »¹¹. Enfin, les quotas sont plus qu'une simple mesure légale en ce qu'ils contribuent à engager une réflexion sociétale sur la place des femmes ainsi qu'à réduire à néant les pensées limitantes des femmes et à s'attaquer à l'autocensure.

Selon ses détracteurs, les quotas sont contraires à l'universalisme républicain et au principe d'égalité. De prime abord, les quotas semblent en effet contraires à la Constitution qui, dans son article 1, dispose que la France « *assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion* ». Cependant, dans une décision de 1988 le juge constitutionnel reconnaît que « *le principe d'égalité ne s'oppose ni à ce que le législateur règle de façon différente des situations différentes, ni à ce qu'il déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général pourvu que, dans l'un et l'autre cas, la différence de traitement qui en résulte soit en rapport avec l'objet de la loi qui l'établit* »¹². Il est donc permis au législateur de traiter différemment des situations différentes. En outre, par l'inscription de l'exigence de parité à l'alinéa 2 de l'article 1 de la Constitution par la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008¹³, le constituant a donné une habilitation expresse au législateur de rétablir une égalité de fait par la mise en place des mesures de discrimination positive. Les quotas sont donc cohérents avec le principe d'universalisme et d'égalité car ils constituent des mesures correctrices visant à défaire des barrières structurelles incompatibles avec le principe d'égalité et à dépasser une égalité juridique et formelle afin d'aboutir à une égalité réelle.

Par conséquent, non seulement il est juridiquement possible, mais il est également opportun, d'étendre les quotas existants pour promouvoir la diversité hommes-femmes en entreprise.

→ **Mesure 1** : Étendre les quotas prévus par la loi Copé-Zimmermann dans les conseils d'administration et de surveillance à toutes les SA et SCA ainsi qu'aux conseils collégiaux de toutes les SAS quel que soit le nombre de leurs salariés présentant un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros d'ici 2026 et ensuite abaisser ce seuil à 25 millions d'euros d'ici 2028

Dans le prolongement de l'abaissement du seuil à 250 salariés qui s'applique depuis le 1^{er} janvier 2020, il convient de supprimer ce seuil progressivement, comme le propose également le HCE dans son rapport de 2019¹⁴. Une fois ce seuil supprimé, il est également possible, dans la même dynamique, d'abaisser l'exigence du montant net de chiffres d'affaires ou du total de bilan de 50 à 25 millions d'euros. Un tel élargissement

progressif permettrait d'augmenter considérablement le nombre des sociétés concernées, qui ne s'élève qu'à environ un peu plus d'un millier actuellement, et ainsi d'avancer dans la mise en place d'une vraie culture de l'égalité hommes-femmes. En outre, une des stratégies de contournement de la législation actuelle étant la transformation de la forme sociale en société par actions simplifiée (SAS), il est nécessaire d'étendre le dispositif du quota aux conseils collégiaux des SAS si ces derniers sont mis en place. Pour mémoire, dans une SAS les associés ont la liberté d'organiser la gestion de leur société comme ils l'entendent, la seule obligation légale étant la désignation d'un président. Ainsi, la loi doit définir dans un nouvel article du Code de commerce la possibilité de mise en place d'un organe collégial ayant des fonctions similaires à un conseil d'administration, sans toutefois la rendre obligatoire, et qui devrait répondre aux objectifs de parité.

→ Mesure 2 : Étendre l'obligation de parité aux comités des nominations d'ici 2026

La mise en place d'un comité de nomination n'est certes pas prévue dans la réglementation française, toutefois elle reste recommandée par le code de gouvernance Afep-Medef selon lequel le comité de nomination joue un « rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise »¹⁵ puisqu'il a pour missions la sélection des nouveaux membres du conseil d'administration ou de surveillance et le recrutement des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, il est indispensable de prévoir l'obligation de parité au sein de ces comités par l'insertion de deux nouveaux articles du Code de commerce intégrés aux sous-sections 1 et 2 « *Du conseil d'administration de la direction générale* » et « *Du directoire et du conseil de surveillance* ».

→ Mesure 3 : Étendre les quotas prévus pour les cadres dirigeants et les instances de direction par la loi Rixain à toutes les entreprises de plus de 250 salariés en gardant la progressivité déjà prévue

→ Mesure 4 : Inclure dans le périmètre de la loi les filiales et sociétés apparentées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce pour le décompte du seuil de salariés

→ Mesure 5 : Inclure le directoire de SA, les organes collégiaux de direction des SAS et les mandataires sociaux opérationnels dans le calcul des quotas

Dans le même objectif d'augmenter le nombre de sociétés concernées, il convient de baisser le seuil du nombre de salariés exigé par la loi Rixain de 1000 à 250 étant donné qu'actuellement seules environ 4500 entreprises doivent se conformer aux obligations de parité. Nombreux juristes ont critiqué le fait que l'obligation de parité ne s'applique pas aux sociétés-mères ainsi qu'aux holdings qui concentrent souvent les instances dirigeantes sans employer assez de salariés pour tomber dans le champ d'application de la loi. Pour rendre le dispositif opérant au niveau des groupes il faut ainsi que l'ensemble du groupe, pris avec les filiales et sociétés apparentées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, soit inclus dans le décompte du seuil de salariés. Une autre critique concerne l'exclusion de certains organes de champ d'application de la loi. Celle-ci prévoit actuellement l'application du quota aux cadres et aux instances dirigeants. En vertu de l'article L. 3111-2 du Code de travail les cadres dirigeants sont les cadres auxquels sont confiés des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement. L'article L. 23-12-1 du Code du commerce définit quant à lui les instances dirigeantes comme toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions. Ne sont donc pas inclus dans le calcul des quotas ni les mandataires sociaux (président, dirigeant, gérant etc.) qui ne sont pas des cadres au sens de la loi, ni le directoire d'une SA ou l'organe collégial de direction d'une SAS qui n'ont pas pour rôle d'assister les organes chargés de la direction mais constituent directement l'organe chargé de la direction générale. En conséquence, il convient d'inclure ces derniers dans le calcul des quotas et d'ajouter des articles correspondants, imposant l'obligation de parité, au Code de commerce. Pour la SAS, de la même manière que pour le conseil collégial, il est d'abord nécessaire de prévoir la possibilité de mise en place d'un organe collégial en charge de la direction dans un article spécifique avant d'y inclure l'exigence du quota.

Les quotas de genre ne sont pas les seuls qui existent à l'heure actuelle en matière de diversité. L'article L. 5212-2 du Code du travail prévoit que tout employeur employant au moins 20 salariés « *emploie, dans la proportion de 6% de l'effectif total de ses salariés, à temps plein ou à temps partiel, des travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés* ». Si l'entreprise ne respecte pas ce quota, elle doit verser une contribution au fonds de développement pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).

b. La nécessité de renforcer le suivi et les sanctions

Les mesures imposant des quotas sont bien existantes, toutefois elles ne peuvent être efficaces sans la mise en place d'un contrôle renforcé et de lourdes sanctions.

Les lois Copé-Zimmermann et Rixain n'ont prévu aucun mécanisme de suivi des dispositions paritaires. Les informations accessibles viennent aujourd'hui soit du rapport du gouvernement d'entreprise soit de la déclaration de performance extra-financière. Or, l'établissement de ces documents ne s'impose pas à toutes les sociétés. Ce ne sont que les sociétés cotées dépassant deux des trois seuils suivants (total de bilan de 20 million d'euros, chiffre d'affaires de 40 millions d'euros, 250 salariés) qui doivent, en application de l'article L.

22-10-10 du Code de commerce, inclure dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, lui-même inséré dans le rapport de gestion, « *une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ou de surveillance tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé* ». Cette description est également complétée pour ces mêmes sociétés par des informations sur la manière dont la société recherche une représentation des femmes et des hommes au sein du Comité Exécutif sur les résultats en matière de mixité dans les 10% de postes à plus forte responsabilité. La déclaration de performance extra-financière concerne, quant à elle, les SA cotées dont le bilan dépasse 20 millions d'euros ou le montant du chiffre d'affaires dépasse 40 millions d'euros et qui emploient un nombre de salariés supérieur à 500 (article L. 22-10-36 de Code de commerce) et les SA non cotées dont le total du bilan ou le montant du chiffre d'affaires dépasse 100 millions d'euros et le nombre des salariés permanents est supérieur à 500 (article L. 225-102-1 du même Code). Cette déclaration doit mentionner notamment les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ainsi que la politique de lutte contre les discriminations. Les deux documents susmentionnés sont accessibles aux tiers, le rapport sur le gouvernement devant être déposé au greffe et la déclaration de performance publiée sur le site internet de la société. Il s'ensuit que ces dispositions, qui ne concernent que certaines grandes sociétés, ne permettent pas de rendre compte de la conformité aux obligations paritaires prévues par la loi. Il est ainsi primordial d'adopter un mécanisme de suivi complet et efficace, comme le recommande depuis longtemps le HCE dans ses rapports.

→ **Mesure 6 : Mettre en place un système de suivi par les greffes des tribunaux de commerce par le biais du dépôt d'un formulaire à remplir annuellement sur Infogreffe**

Les sociétés soumises aux obligations paritaires devront ainsi lors du dépôt annuel obligatoire des comptes sociaux remplir un formulaire sur la composition de leurs organes concernés, y compris ceux qui ne figurent pas déjà dans l'extrait k-bis. Les informations transmises seront rendues publiques sauf pour les petites et moyennes sociétés. Comme c'est le cas pour les bénéficiaires effectifs (article L. 561-47 du Code monétaire et financier), la déclaration sera déposée auprès du greffe du Tribunal de commerce du siège social ayant procédé à l'immatriculation de la société et les greffes seront chargés de vérifier les informations soumises par les sociétés qui devraient y inclure les coordonnées de membres des organes visés. Pour rendre le suivi réellement efficace, il serait également judicieux d'habiliter les greffes à faire des rappels des obligations aux sociétés récalcitrantes et le président du tribunal de commerce à les enjoindre de procéder au dépôt de la déclaration.

→ **Mesure 7 : Prévoir un délit pénal relatif au fait de ne pas déposer au greffe ou de déposer, de manière inexacte ou incomplète, la déclaration relative à la composition de leurs organes concernés par les obligations paritaires**

Les sociétés qui ne déposeront pas leur déclaration ou qui transmettront des données inexactes ou incomplètes seront sanctionnées en vertu d'un nouveau délit pénal calqué sur le modèle du délit de non-déclaration des bénéficiaires effectifs punie de 6 mois d'emprisonnement et de 7500 euros d'amende.

→ **Mesure 8 : Renforcer la sanction applicable aux sociétés récalcitrantes en prévoyant la révocation automatique des mandataires sociaux sans indemnité et assortie d'une interdiction de gérer pour une durée de douze mois**

La loi Copé-Zimmermann a montré que le nombre des femmes a spectaculairement monté pour les grandes capitalisations boursières alors que les autres entreprises sont loin d'atteindre les obligations paritaires. Par exemple, selon une étude publiée en 2018 les entreprises non cotées de plus de 500 salariés et de 50 millions de chiffre d'affaires comptaient 23,8% des femmes¹⁶. Ce constat interroge sur l'efficacité des sanctions actuellement existantes. Les trois sanctions prévues par la loi Copé-Zimmermann présente des traits de faiblesses. La suspension des jetons de présence est uniquement opérante pour les grandes entreprises car celles de taille plus petite en distribuent rarement ou n'en distribuent pas de tout. La nullité des nominations non conforme aux quotas ne constitue pas une véritable sanction dans la mesure où elle relève plus d'une évidence que de la dissuasion. Enfin, la nullité des délibérations constitue certes une sanction très efficace, mais sa réelle mise en place est incertaine (si personne ne la demande) et la nullité peut intervenir des années après la prise d'effet de la délibération, le délai de prescription applicable étant de trois ans. En outre, la nullité intervient uniquement en cas de nomination d'un nouvel administrateur au mépris des règles de parité. La sanction prévue dans le cadre des quotas de la loi Rixain peut également ne pas être efficace pour les sociétés qui pourront préférer payer une amende plutôt que de respecter les dispositions légales. La sanction financière aboutit en quelque sorte à l'achat d'un droit au sexisme. Il serait ainsi souhaitable de mettre en place une sanction plus dissuasive et uniforme pour les deux jeux de quotas existants. L'expérience norvégienne des quotas a démontré que « *la clé de la réussite passe par un texte de loi accompagné de sanctions pour imposer ce quota* »¹⁷. Concernant les quotas relevant de la loi Copé-Zimmermann, et en complément des sanctions existantes, une révocation automatique des mandataires sociaux pourrait être prévue sans indemnité (y compris un éventuel parachute doré) et assortie d'une interdiction de gérer pour une durée de douze mois. Un administrateur provisoire serait désigné à l'effet de régulariser la situation et de procéder à la nomination des nouveaux

mandataires sociaux. De même, pour les quotas de la loi Rixain, cette sanction serait plus pertinente qu'une simple pénalité financière, car elle a un effet dissuasif très fort pour la direction de la société.

B. L'inopportunité de la généralisation complète des quotas

Une extension plus poussée des quotas se heurte néanmoins à des obstacles juridiques (a.) ainsi qu'à des obstacles d'ordres sociétaux et éthiques (b.) ce qui rend leur généralisation complète inopportune.

a. Les obstacles d'ordre juridique à la généralisation

Certes l'extension du dispositif des quotas est légalement possible, toutefois sa généralisation complète se heurte à différents obstacles juridiques.

Premièrement, la généralisation des quotas de genre à des fonctions situées en dessous du niveau des cadres dirigeants dans la hiérarchie sera plus difficile à justifier étant donné que c'est uniquement au niveau des cadres dirigeants que la sous-représentation des femmes est présente. Selon les statistiques de l'APEC¹⁸ les femmes représentent près de 40% des cadres du secteur privé : alors qu'elles sont bien représentées dans la majorité des secteurs dont par exemple en banques et assurances (46%), ingénierie et R&D (45%), santé (60%) elles ne sont sous représentées que dans certains secteurs spécifiques dont les activités informatiques (26%), télécommunications (30%) et transports et logistique (30%). Les discriminations positives bénéficient d'une consécration par la loi au plus haut niveau que ce soit au niveau européen depuis l'arrêt Marshall¹⁹ ou au niveau national depuis les lois constitutionnelles du 8 juillet 1997²⁰ et du 23 juillet 2008²¹. Or, elles ne sont possibles que si elles visent à favoriser certains groupes de personnes victimes de discriminations systématiques et corriger une insuffisance d'égalité en droit. Étant donné que dans la majorité des fonctions situées plus en bas en termes de hiérarchie des fonctions les femmes ne sont pas aussi sous-représentées qu'au sein des fonctions de direction, il n'est pas juridiquement possible de mettre en œuvre un quota général. Seuls des quotas ponctuels dans certains secteurs seraient éventuellement envisageables pour opérer un rééquilibrage hommes-femmes. Or, même dans ce cas, il faut s'assurer que les différences de représentation viennent d'une discrimination systématique et non d'autres facteurs comme des préférences personnelles ou du simple hasard. Dans le cas des cadres dirigeants et administrateurs, où la faible présence d'un des sexes est due à une nomination basée non sur la compétence mais sur leur sexe en raison d'un phénomène de cooptation et du sexisme, la discrimination positive appliquée par les quotas est justifiée, mais le simple constat d'un déséquilibre ne serait pas suffisant pour permettre la généralisation des quotas.

Deuxièmement, la diversité ne se limite nullement au sexe, elle peut être comprise au sens large et prendre en compte d'autres facteurs comme l'origine, l'âge, l'orientation sexuelle ou la religion. Or, une généralisation des quotas à ces autres formes de diversité, notamment celle de l'origine ethnique et de la religion est actuellement impossible et interdite par la Constitution qui proclame dans son article 1^{er} un principe d'égalité devant la loi sans distinction d'origine, de race et de religion. De même, la collecte des statistiques ethniques et celles relatives aux opinions philosophiques, politiques ou religieuses, à la santé ou à la vie sexuelle des personnes, qui serait nécessaire pour permettre de mesurer les discriminations et d'évaluer l'efficacité des quotas, est interdite en vertu de l'article 8-1 de la loi Informatique et libertés de janvier 1978²². Bien que ce principe souffre d'exceptions, une décision du Conseil constitutionnel de 2007²³ a jugé contraire à l'article 1^{er} de la Constitution l'article 63 de la loi Hortefeux qui prévoyait une dérogation pour la « *conduite d'études sur la mesure de la diversité des origines des personnes, de la discrimination et de l'intégration* »²⁴. La mise en place des quotas fondés sur l'origine ethnique ou la religion est ainsi actuellement interdite. Toutefois, il est possible d'imaginer que dans le futur une révision constitutionnelle similaire à celle du 8 juillet 1999 viendrait ouvrir la voie à l'instauration de tels quotas ou que cette interdiction serait contournée en mettant en place des quotas fondés par exemple sur des critères socio-économiques dont on peut craindre qu'ils soient souvent corrélés avec l'origine ethnique des personnes.

Enfin, mettre en place des quotas fondés sur l'orientation sexuelle des candidats semble actuellement se heurter au principe du droit au respect de la vie privée garanti par l'article 9 du Code civil et par la Convention européenne des Droits de l'Homme, celle-ci relevant uniquement de la sphère privée des personnes ce qui fait qu'il est interdit par exemple pour un employeur de questionner lors d'un entretien un candidat sur le sujet. En outre, l'orientation sexuelle reste une différence non-vérifiable ce qui fait que l'instauration des quotas LGBTQ+ reste plus controversé et plus susceptible d'aboutir à des abus. Cela n'empêche évidemment pas de promouvoir la répression de toute forme de discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et la mise en place d'autres dispositifs « *LGBTQ+-friendly* ».

b. Les obstacles d'ordres sociétaux et éthiques à la généralisation

La généralisation des quotas se heurtent à d'autres obstacles que ceux d'ordres juridiques. Une large extension des quotas qui concernerait toutes les entreprises ou qui prendrait en compte tous les facteurs de la diversité conduirait à une conception de la diversité déformée et à une société artificielle où la liberté des choix

des employés ou des employeurs serait extrêmement limitée du fait de l'existence de toutes sortes de catégories prédéfinies dans la population. C'est là que réside un des principaux arguments des critiques des quotas qui arguent que les quotas contribuent à essentialiser les caractéristiques d'un groupe en les réduisant à leur appartenance à une catégorie plutôt qu'en les considérant comme des individus avec des talents et des compétences diverses. Cette volonté d'instaurer une diversité par les quotas est par conséquent limitée car la diversité est infinie et il est toujours possible de trouver des sous-catégories des personnes qui seraient discriminées et/ou sous-représentées par rapport à une autre.

En outre, un autre obstacle des quotas réside dans la peur d'éventuels contrecoups qu'ils pourraient occasionner. Les personnes favorisées peuvent être perçues de la part du groupe dominant comme moins compétentes lorsque leur embauche est associée à une discrimination positive. Les quotas peuvent entraîner une stigmatisation de ceux qui en bénéficient²⁵ ainsi qu'un sentiment du ressentiment envers eux. Par exemple, il est démontré que les femmes ont tendance à être perçues comme moins compétentes lorsqu'elles ont acquis leur position grâce aux quotas²⁶. En conséquence, ils peuvent produire l'effet inverse en contribuant à une dévalorisation du groupe protégé et en creusant les inégalités qu'ils sont censés réduire.

Les quotas ne sont donc efficaces que s'ils sont appliqués de bonne foi, au lieu d'être considérés comme une simple contrainte ou un objectif chiffré, s'ils sont compris comme un instrument pour le changement et s'ils sont complétés par d'autres mesures visant une transformation sociétale profonde sur le long terme.

II. Les quotas : un instrument insuffisant pour ancrer la diversité dans le monde de l'entreprise

Les quotas sont en eux-mêmes insuffisants pour faire naître la diversité dans le monde de l'entreprise car ils offrent uniquement un traitement symptomatique (A.) et leur effectivité n'est basée que sur la contrainte et la sanction (B.).

A. Un instrument offrant un traitement symptomatique au lieu d'attaquer le problème à sa racine

Il est primordial de compléter le mécanisme des quotas basé sur une approche « *top down* » (a.) par des mesures de « *bottom up* » qui visent les origines même des inégalités (b.).

a. L'inaptitude de l'approche « *top down* » à instaurer seule un milieu de travail inclusif

La politique des quotas s'inscrit dans une approche « *top down* » ou descendante en ce qu'elle part d'en haut, du conseil d'administration et des instances dirigeantes, et vise à s'écouler vers le bas pour entraîner une prise de conscience et instaurer une parité plus globale dans tous les cercles de l'entreprise. Or, le rapport de HCE²⁷ publié 10 ans après l'entrée en vigueur de la loi Copé-Zimmermann constate que l'effet de ruissellement attendu vers les instances de direction n'a pas eu lieu. Ce manque d'effet peut s'expliquer par deux raisons principales.

Premièrement, il faut imaginer les quotas comme un médicament qui traite les symptômes de la maladie de l'inégalité sans s'attaquer à l'origine de cette maladie et en assurer la prévention. Les quotas en eux-mêmes sont insuffisants pour changer la structure même de notre société « *car si une politique de quotas peut faire effet de levier, celle-ci ne peut résoudre à elle seule des difficultés plus complexes, et notamment un schéma de pensée, inscrit dès le plus jeune âge et qu'il s'agit d'inverser* »²⁸. Les quotas sont censés être des mesures temporaires. La pensée qui sous-tend leur mise en place est leur capacité à changer les mentalités et à engendrer un changement sociétal. Dès lors que la structure des entreprises reflètera la diversité caractérisant la société actuelle, ils n'auront plus de raison d'exister. Or, comme le montre l'expérience des quotas existants, même si l'objectif chiffré est atteint, cela n'implique pas forcément une réflexion profonde derrière ce qui explique probablement le manque d'effet de ruissellement espéré par les quotas Copé-Zimmermann. Le sexisme, le racisme et l'âgisme ainsi que les discriminations qu'ils entraînent persistent. Les quotas restent alors un moyen superficiel de promotion de la diversité. Comme le souligne la sociologue Anne Revillard concernant les quotas de parité hommes-femmes « *la grammaire paritaire ne doit pas se résumer à une vision arithmétique, voire à une contrainte de quotas, elle est facteur de transformation de l'organisation sociale et doit entraîner les entreprises dans une démarche d'égalité plus globale et non seulement en termes de proportions de femmes à des postes jugés stratégiques* »²⁹.

Deuxièmement, les effets souhaités des quotas sont également limités que ce soit du côté des bénéficiaires ou des exclus. Du côté des premiers et notamment en ce qui concerne la parité hommes-femmes il existe le phénomène sociologique de « *queen bee* » qui vient entraver l'effet de ruissellement souhaité. Il s'agit d'un modèle de comportement observé chez certaines femmes occupant des positions de pouvoir qui adoptent des comportements de discrimination et de marginalisation envers d'autres femmes au sein de leur organisation. Du côté des exclus, ils peuvent se sentir discriminés, remettre en question les compétences des bénéficiaires et voir leurs biais racistes ou sexistes renforcés.

En conséquence, il est nécessaire de compléter les quotas par des mesures « *bottom up* » ou ascendantes qui visent à s'attaquer à la racine des inégalités.

b. La nécessaire mise en place des mesures « bottom up »

Pour atteindre une réelle égalité entre les hommes et les femmes il faut une action plus globale qui incluent une déspecialisation des rôles, une lutte contre les préjugés et une conciliation vie privée-vie professionnelle.

→ Mesure 9 : Rendre le congé paternité obligatoire et aligner sa durée sur celle du congé maternité obligatoire post-natal

Les femmes réalisent près des trois quarts du travail domestique et près des deux tiers du travail familial³⁰. Cette différence vient des rôles sexués assignés aux femmes, un facteur déterminant dans le « handicap » qu'elles ont sur le marché du travail. Il est démontré que l'instauration du congé paternité a eu un effet positif sur le partage des tâches familiales qui perdure jusqu'aux deux ans de l'enfant³¹ et contribue ainsi à réduire les inégalités de genre. En vertu de l'article L. 1225-35 du Code du travail le congé de paternité est d'une durée de 25 jours. Cette durée est divisée en deux périodes : une première période obligatoire de 4 jours qui doit être pris immédiatement après le congé de naissance de 3 jours et une deuxième période de 21 jours qui peut être prise en continue ou fractionnée en deux fois maximum dans les six mois suivant la naissance de l'enfant. Il vise les pères salariés ainsi que les conjoints ou concubins salariés des mères ou des personnes salariées liées à elles par un PACS. Le congé paternité constitue un levier indispensable pour rééquilibrer l'impact d'une naissance sur la carrière des parents. Ainsi, celui-ci devrait être aligné sur celle du congé maternité minimum obligatoire post-natal de 10 semaines. En outre, les hommes ont des réticences à utiliser leur congé paternité en raison du manque de soutien de leur employeur, d'une crainte de préjudice professionnel ou tout simplement de la perception de ce congé comme une faiblesse ou un comportement atypique. Ainsi, il est primordial de rendre le congé paternité obligatoire pour briser le cliché du « Monsieur Gagnepain » et « Madame Aufoyer ».

→ Mesure 10 : Réserver aux pères un quote-part du congé parental

→ Mesure 11 : Mettre en place des congés grand-parentaux

Le congé parental prévu par les articles L. 1225-47 et s. du Code de travail permet au salarié ayant un an d'ancienneté qui souhaite s'occuper de son enfant de suspendre son contrat de travail ou de réduire la durée de son travail. La durée est un an au plus mais le congé peut être renouvelé en fonction du nombre d'enfants nés simultanément. Actuellement ce congé peut être pris par l'un des deux parents, ou par l'un suivi de l'autre, ou par les deux parents simultanément. Or, cette neutralité des congés parentaux est insuffisante pour amorcer un changement social. Pour cela, il est nécessaire de réserver une partie du congé parental au père et si cette partie n'est pas prise elle est perdue pour la famille (« use-it-or-lose-it »). Par exemple, en Norvège un « daddy quota » de 4 semaines est prévu parmi les 52 semaines disponibles. Dans un objectif d'égalité il serait judicieux de prévoir un quota de 26 semaines, la moitié du congé parental, que les pères pourront prendre et qui se perdront automatiquement en cas de non-utilisation.

Toujours dans un souci d'alléger la charge de la maternité sur les femmes en début de carrière, il peut être prévu la mise en place des congés grand-parentaux avec une allocation correspondante, dispositif existant en Hongrie par exemple. Ce dispositif ne concernerait que les grands-parents encore actifs sous condition que la mère et le père (ou le parent unique) ont une activité professionnelle.

→ Mesure 12 : Instaurer une obligation autonome de proposition d'une politique de conciliation travail-famille aux entreprises de plus de 25 salariés

La rapport Damon-Heydmann pour renforcer le modèle français de conciliation entre vie des enfants, vie des parents et vie des entreprises a constaté la nécessité d'impliquer davantage les entreprises dans la conciliation travail-famille au motif que « Les nouvelles générations ont des aspirations différentes des précédentes en ce qui concerne leurs priorités et leurs équilibres entre investissements professionnels et engagements familiaux »³². L'implantation d'une politique de conciliation travail-famille (CTF) a de nombreux avantages pour l'employeur : elle permet d'aider à la rétention du personnel, augmenter le niveau d'engagement des employés, réduire les coûts liés au conflit travail-famille ou améliorer son image. La mise en place d'une telle politique contribue avant tout à la réduction des inégalités hommes-femmes. Ainsi, il pourrait être envisagé l'instauration d'une obligation légale de proposition d'une politique de CTF aux entreprises de plus de 25 salariés. Les entreprises concernées devront aller au-delà des obligations légales et proposer d'autres mesures en fonction de leurs contraintes des besoins des mesures d'accommodement. Ces mesures peuvent porter par exemple sur le télétravail, sur les horaires de travail, sur le retour d'un congé de maternité ou paternité, sur l'accès à une garderie etc. Actuellement, en vertu de l'article L. 2242-8 du Code de travail, toutes les entreprises de 50 salariés et plus doivent être couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle hommes-femmes ou au moins par un plan d'action, pour échapper à une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale. Selon leurs effectifs, les entreprises doivent traiter dans leur accord ou leur plan d'action a minima 3 ou 4 domaines d'action parmi les 9 proposés par la loi (article R. 2242 du Code de travail). Le neuvième domaine d'action porte sur l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales. Ainsi, avoir un accord ou un plan d'action dans le domaine de conciliation travail-famille est facultative et ne vise que les entreprises de plus de 50 salariés. Il convient alors d'enlever ce domaine de cette obligation pour qu'il devienne une obligation autonome et étendre son application à toutes les entreprises de plus de 25 salariés.

Une entreprise qui ne répondrait pas à une telle mise en place d'une politique de CTF serait de la même manière soumise à une amende pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale.

→ **Mesure 13 : Rétablir l'obligation de n'examiner que des CV anonymes lors des recrutements**

La diversité couvrant un domaine plus large que la parité hommes-femmes, il est important d'envisager des mesures qui visent à lutter contre toute forme de discrimination à l'embauche que ce soit en raison de son origine, âge, apparence physique ou lieu de résidence. L'ancien article L. 121-6-1 du Code de travail prévoyait une obligation pour les entreprises de cinquante salariés d'examiner les CV dans les conditions préservant l'anonymat, sans voir les données personnelles du candidat (nom, prénom, sexe, date de naissance, adresse, situation familiale, nationalité et photographie). En l'absence du décret venu préciser les modalités de ce dispositif, le législateur a décidé en 2015 de modifier ledit article pour préciser que le CV anonyme n'est que facultatif. Or, l'utilisation d'un tel dispositif a le mérite d'éliminer la discrimination jusqu'à l'entretien et supprimer les inégalités en permettant au recruteur de ne retenir les candidats que pour leur parcours et leurs compétences. Il est donc loisible au législateur de modifier l'article L. 1221-7 du Code de travail afin de rétablir l'obligation de l'utilisation des CV anonymes.

→ **Mesure 14 : Éradiquer la discrimination à l'embauche par l'émergence d'un nouveau métier, les commissaires à la discrimination, qui, à l'instar des commissaires aux comptes, seront des auditeurs externes soumis à une obligation d'indépendance et d'impartialité et auront pour fonction d'établir un rapport sur les éventuels biais discriminants observés lors des entretiens d'embauche de l'entreprise examinée et révéler des éventuels faits délictueux au procureur de la République**

Afin de garantir cette absence de discrimination dès la phase de l'entretien, la solution consisterait dans la mise en place d'auditeurs externes, des commissaires à la discrimination, qui seraient chargés d'identifier des cas de discrimination lors des entretiens d'embauche. Comme cela est le cas pour les commissaires aux comptes, ils bénéficieraient de strictes obligations d'indépendance et d'impartialité et seraient soumis à un régime de responsabilité similaire. Des sociétés au-dessus de certains seuils seront obligés de faire intervenir un commissaire à la discrimination. Lors de l'audit d'une société donnée le commissaire aurait accès à tous les entretiens d'embauche et réunions de sélection des candidats que l'employeur devrait obligatoirement enregistrer. Cette collecte des données personnelles serait conforme au RGPD³³ car elle découlerait d'une obligation légale, se ferait en toute transparence et serait proportionnée au but poursuivi. L'accès à ces données serait réservé uniquement aux commissaires qui disposeraient d'une autorisation spéciale et la durée de conservation de ces enregistrements seraient fixées à un an, délai après lequel ils seraient détruits. Le commissaire pourrait donc au hasard visionner ces entretiens et réunions pour examiner s'ils se déroulent conformément à la loi et sans biais discriminants. Ils auraient également le droit d'accès à toute la documentation encore non-détruite, aux statistiques de la société et ils pourraient questionner les employés et avoir des entretiens avec les responsables RH. A la fin de leur mission ils devraient établir un rapport contenant le résultat de leurs observations et des propositions afin d'améliorer la politique de recrutement de la société examinée. Dans le cas où ils découvriraient des cas de discrimination clairement identifiables ils seraient tenus de les révéler au procureur de la République.

→ **Mesure 15 : Rendre obligatoire la nomination d'un référent diversité pour les sociétés comptant plus de 100 salariés**

Pour rendre effective la promotion de la diversité chaque société de plus de 100 salariés devrait nommer en vertu d'une nouvelle disposition du Code de travail un référent diversité. Il serait chargé de veiller à ce que les politiques et les pratiques de l'entreprise soient inclusives et de mettre en place des actions concrètes pour encourager la diversité. Il aurait une fonction de sensibilisation et de communication interne et externe.

→ **Mesure 16 : Mettre en place un crédit d'impôt diversité (CID) aux sociétés bénéficiaires du label Diversité**

Le Label Diversité crée en 2008 permet de reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'une société pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité. Le label piloté par l'État et mis en œuvre par l'AFNOR³⁴ est obtenu pour quatre ans avec un audit intermédiaire qui vient vérifier l'application effective des mesures prévues. Pour encourager les entreprises à mettre en œuvre des mesures d'inclusion et de diversité effectives un crédit d'impôt pourrait être mis en place, un crédit d'impôt de diversité (CID), pour les entités labellisées afin de compenser les coûts supplémentaires liés à la mise en place de telles politiques.

B. Un instrument opérant uniquement par la contrainte et la sanction au lieu d'inciter à la diversité

Il est indispensable de compléter le mécanisme des quotas basé sur la contrainte et la sanction par des instruments qui visent à inciter à la diversité. L'insuffisance des mesures de « *hard law* » (a.) rend ainsi nécessaire la mise en place des mesures de « *soft law* » (b.).

a. **L'insuffisance des mesures de « *hard law* » pour promouvoir la diversité en entreprise**

Les quotas font partie de la « *hard law* » ou droit dur en ce qu'ils constituent une norme d'origine légale assortie d'une force obligatoire et dont le respect peut être imposé par la contrainte ou la menace de sanctions.

Les mesures de la « *soft law* », au contraire, sont définies par le Conseil d'État³⁵ comme des instruments qui remplissent trois conditions cumulatives : elles ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires, elles ne créent pas elles-mêmes les obligations et les droits et enfin elles présentent par leur contenu ou leur mode d'élaboration un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit. La présence de ces instruments de « *soft law* » est essentielle en matière de diversité pour plusieurs raisons. Premièrement, le droit souple peut se substituer au droit dur lorsque le législateur n'a pas le pouvoir de produire ce dernier. En matière de diversité, le pouvoir du législateur est fortement limité par l'article 1 de la Constitution. Alors que le droit dur ne peut prendre en compte les facteurs de la diversité comme la religion, l'origine ou la race, cela n'exclut pas la mise en place des mesures de « *soft law* » visant à promouvoir la bonne pratique dans ces domaines de discrimination. De plus, la « *soft law* » constitue la seule manière pour les acteurs privés de s'autoréguler étant donné qu'ils ne disposent pas de pouvoir réglementaire. Il permet ainsi aux entreprises de mettre en place, à leur niveau, des mesures de promotion de diversité et ainsi de multiplier les dispositifs existants. A titre d'exemple, il existe des accords signés par les partenaires sociaux portant sur la diversité, le premier étant l'accord national interprofessionnel du 12 octobre 2006 qui vise explicitement les diversités ethnique, culturelle et sociale qui constituent des facettes de diversité qu'un quota pourrait difficilement prendre en compte. Les entreprises développent souvent des bonnes pratiques en faveur de la diversité qui fait désormais partie des politiques internes des grandes entreprises. Enfin, la « *soft law* » permet aussi d'agir par l'influence et préparer éventuellement le recours futur au droit dur.

b. La nécessaire mise en place des mesures de « *soft law* »

« Mais si le droit est bien la grammaire de la société, il ne peut pas faire autre chose que d'être une balise. Pour suivre le chemin ainsi balisé, d'autres concours sont nécessaires »³⁶. Il s'agira d'étudier quels pourraient être ces autres concours de « *soft law* » encourageant à la diversité.

→ Mesure 17 : Se doter d'un index de la diversité pour mettre en place des actions correctrices pertinentes

A l'instar de l'index Pénicaud un index de la diversité a été lancé en novembre 2021 par Elisabeth Moreno qui constitue un « *outil de mesure qui permettra d'établir une photographie de la diversité d'une organisation, publique ou privée, afin d'y apporter des solutions* ». Basée sur le volontariat et l'anonymat, cet index aide les entreprises afin de mesurer la diversité des origines sociales, géographiques et culturelles de leurs salariés tout en respectant la législation RGPD et les recommandations de la CNIL. En se dotant de cet index, l'entreprise pourra donc avoir une vision de sa composition et élaborer des actions adaptées à ses propres besoins.

→ Mesure 18 : Établir une politique d'inclusion et de diversité par la rédaction d'une charte de diversité ou code de bonne conduite qui peut inclure la mise en place de différents outils :

- Formations à la gestion de la diversité pour les dirigeants et pour les responsables RH
- « Inclusions trainings » (éventuellement basés sur des « *serious games* » ou la réalité virtuelle)
- Systèmes de mentorat pour les groupes sous-représentés
- Cours de langue subventionnés
- Espaces de travail inclusifs

→ Mesure 19 : Mettre en place un comité de diversité au plus haut niveau de l'entreprise visant à surveiller la conformité aux exigences juridiques, fixer des objectifs généraux et suivre la mise en place des mesures formulées dans la politique d'inclusion et de diversité

→ Mesure 20 : Mettre en place une base de données nationale sur les bonnes pratiques existantes

Sur la base d'un état de lieux de la diversité incluant notamment l'index de la diversité et d'un inventaire des actions envisageables, l'entreprise devrait établir sa propre politique d'inclusion et de diversité qui peut se matérialiser sous la forme d'une charte de diversité ou d'un code de bonne conduite. Il est indispensable que cette politique comporte un plan d'actions concrets et qu'il fasse l'objet d'une communication interne et externe. Ces actions peuvent consister, par exemple, à mettre en place des formations au management de la diversité non seulement pour les responsables RH mais également pour les dirigeants afin de renforcer leur capacité de leadership inclusif ainsi que des « *inclusion trainings* » à destination de tous les employés. Une formation d'inclusion permet la sensibilisation aux différences individuelles des employés dans l'objectif de travailler ensemble harmonieusement. A titre d'exemple, l'américain Pepsi Co impose à l'ensemble de ses employés des sessions de formation à la diversité. Volvo, le constructeur automobile suédois a développé « *Globesmart* », un ensemble de modules interactifs qui permet aux employés de découvrir et d'avoir une compréhension culturelle d'une cinquantaine de pays du monde. Ces formations pourraient également s'appuyer sur des « *serious games* », des applications développées à partir des technologies avancées du jeu vidéo dont l'objet est de combiner l'enseignement et l'apprentissage avec des ressorts ludiques du jeu. La SNCF a ainsi élaboré en coopération avec les sociétés Daesing et Altidem le « *serious game* » « *ProDiversité* » permettant de former ses équipes aux enjeux de la diversité et de la non-discrimination. Elles pourraient aussi s'appuyer sur la réalité virtuelle qui permet de créer des formations immersives aidant les employés à mieux comprendre les expériences vécues par les personnes appartenant à des groupes sous-représentés. Les « *inclusion trainings* » pourraient également inclure des confrontations directes à des situations de travail avec des employés de différentes générations ou avec des employés en situation de handicap afin de briser les préjugés. La politique d'inclusion et de diversité pourrait également prévoir la possibilité pour les salariés de bénéficier des cours de

langue financés en partie par l'entreprise. Des études démontrent³⁷ que l'apprentissage des langues étrangères rend les personnes plus ouvertes à la nouveauté et à l'inconnu, plus tolérantes à la diversité et plus en mesure à s'intégrer dans un monde multiculturel. De même, l'effet bénéfique des « *role models* » ne fait plus de doute car ces derniers permettent aux groupes sous-représentés de voir que leurs aspirations sont réalisables et ainsi viser plus haut. En conséquence, il est recommandé de mettre en place des mentorats entre des personnes plus avancées dans leur carrière et des personnes plus juniors ayant des similarités en termes de caractéristiques et d'objectifs. Il est également possible de créer un palmarès en entreprise visant à mettre en avant des personnes de groupes sous-représentés pour qu'elles puissent en inspirer d'autres. Par exemple, un palmarès « *LGBT+ et allié-es* » a été créé par l'association l'Autre Cercle qui a pour objectif de nommer 24 « *role models* » LGBT+ membres d'une instance de direction du secteur public et privé. Enfin, il est indispensable de rendre des espaces de travail inclusifs ce qui peut comprendre l'adaptation du bâtiment aux besoins des personnes en situation de handicap, l'adaptation ergonomique de l'espace de travail à la corpulence de chacun, la création de zones pour les mères allaitantes, des espaces de prière et de méditation ainsi que la mise en place des salles calmes pour les personnes qui ont besoin de plus de tranquillité et de concentration dans un espace de travail ouvert.

Les bonnes pratiques sont innombrables et des nouvelles idées ne cessent d'émerger. C'est la raison pour laquelle il faudrait mettre en place une base de données nationale recueillant les bonnes pratiques d'inclusion et de diversité existantes. Cela permettrait aux entreprises de piocher dans les mesures existantes et de partager leurs innovations dans le domaine.

Il est également recommandé de mettre en place un comité de diversité incluant les membres du Comité Exécutif en présence du référent diversité. Les pratiques ne pourront évoluer que si la direction de l'entreprise s'y engage également. Les réunions trimestrielles prévues auront pour but de surveiller la conformité, fixer des objectifs généraux et suivre la mise en place des mesures formulées dans la politique d'inclusion et de diversité de l'entreprise. Un tel dispositif de suivi existe déjà au sein du groupe pétrolier Total qui dispose d'un Conseil de la Diversité présidé par un membre du Comité Exécutif et composé de onze membres venus de l'ensemble des branches du groupe. Ce conseil est chargé de revoir périodiquement la politique de diversité de la société et d'émettre des recommandations au Comité Exécutif pour améliorer la performance des mesures mises en place.

→ **Mesure 21 : Utiliser la technologie de « *nudge* » lors de l'élaboration des mesures d'inclusion et de diversité afin de neutraliser les biais cognitifs**

La technologie de « *nudge* », vue comme une concurrente du droit dans la régulation, est une méthode basée sur l'économie comportementale qui vise par des interventions à orienter subtilement le comportement d'une personne dans une direction souhaitée sans utiliser de contrainte ou de sanction. L'exemple le plus connu est la fausse mouche au fond des urinoirs à l'aéroport de Schiphol qui a permis une réduction des éclaboussures et une diminution considérable des frais de nettoyage. La même technologie pourrait être utilisée pour encourager des comportements inclusifs parmi les employés. Par exemple, la mise en place des tests d'association implicite permettrait aux employés de découvrir leurs propres biais inconscients envers certains groupes ou personnes et les aider à comprendre leurs préjugés et à être plus conscients dans leurs comportements. Les messages subtils encourageant l'empathie et la compréhension interculturelle peuvent être installés dans les salles communes et les couloirs. Les « *nudges* » peuvent éventuellement servir à créer des offres de travail plus inclusives évitant l'utilisation des termes qui pourraient décourager les candidats de groupes sous-représentés. A l'instar du mentorat ci-dessus présenté, il est aussi possible d'organiser des programmes de mentorat inversés où les employés plus jeunes ou moins expérimentés deviennent des mentors pour des employés plus âgés ce qui permet de briser les barrières générationnelles et favoriser la diversité des opinions et des expériences. Enfin, l'entreprise peut aussi envisager de mettre en place un « *chatbot* » d'inclusion d'intelligence artificielle pour encourager des conversations sur l'inclusion dans l'entreprise. Ce « *chatbot* » pourra notamment proposer des articles, vidéos et évènements pertinents, répondre aux questions des employés sur l'inclusion et encourager la participation des employés à des initiatives liées à la diversité.

→ **Mesure 22 : Promouvoir et subventionner la candidature des petites et moyennes entreprises aux labels Diversité et Égalité**

Le Label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, créé en 2004, et le Label Diversité constituent des procédures de certification des démarches de promotion de l'égalité et de la diversité délivrées par un organisme de labellisation indépendant (AFNOR). Ayant des cahiers des charges exigeants et contraignants ils obligent les entreprises à obtenir des résultats concrets et quantifiés et constituent ainsi un outil d'évaluation structurant autant qu'un levier de mobilisation interne. Les incompréhensions de leur coexistence ont longtemps été une source de critiques ce qui a fait que, depuis 2016, une alliance a été mise en place entre les deux labels dans un souci de simplification pour les candidats. Désormais, les candidats peuvent soumettre un seul dossier de candidature et avoir un seul audit sur site. En 2022, 111 entreprises privées ont été labellisées, dont 69% sont des établissements de plus de 50 salariés³⁸. Obtenir ces labels peut engendrer des coûts conséquents pour les entreprises et s'avérer onéreux pour les petites et moyennes entreprises. Ainsi convient-il non seulement de promouvoir ces dispositifs mais également d'accompagner et de subventionner les petites entreprises dans leur candidature.

→ **Mesure 23** : Étendre la promotion de la diversité tout au long de la chaîne d'approvisionnement en obligeant les fournisseurs à adopter la charte ou le code de bonne conduite de l'entreprise

Les entreprises opèrent dans un écosystème et sont capables d'influencer également les pratiques de leurs partenaires. Elles peuvent ainsi imposer à ses fournisseurs d'adopter sa propre politique de diversité comme condition de leur coopération. De même, il est possible de réaliser un audit social auprès de ses fournisseurs afin de vérifier la réalité de leur engagement. La pratique de l'Oréal est exemplaire dans ce domaine : elle réalise des audits sociaux auprès des fournisseurs du groupe sur plusieurs sujets touchant à la diversité dont la non-discrimination, la rémunération ou le temps de travail.

→ **Mesure 24** : Encourager les banques à intégrer les critères d'inclusion et de diversité dans leur processus d'analyse de crédit et de prise de décision sur le modèle de l'égaconditionnalité

→ **Mesure 25** : Mettre en place et promouvoir l'émission des « diversity-linked bonds »

Il ne faut pas oublier que le but de chaque société est de « partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourrait résulter » de l'entreprise commune selon la définition de l'article 1832 du Code civil. Il est indispensable de prendre en compte cet aspect financier et l'ingérer dans la réflexion sur la promotion de la diversité. L'article 4 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen implique le droit d'exercer librement une activité économique comme on l'entend. De jurisprudence constante, le Conseil d'État³⁹ affirme la liberté de financement des entreprises. Cette liberté souffre cependant de quelques limitations du fait, par exemple, de l'encadrement de la déduction des intérêts par le régime de sous-capitalisation ou des dispositifs anti-fraude. Elle reste cependant le pilier fondamental d'une société libérale. Certes, il n'est pas possible d'instaurer des dispositifs de « *hard law* » pour contraindre les entreprises à se financer d'une certaine manière, toutefois des mesures du droit souple peuvent être adoptées. Du côté du financement bancaire, il convient d'encourager les banques à intégrer les critères d'inclusion et de diversité dans leur processus d'analyse de crédit et de prise de décision à l'instar de l'égaconditionnalité dans le financement public. Ce dispositif conditionne le versement de subventions à des actions pour atteindre l'égalité hommes-femmes. Du côté du financement obligataire, une innovation consisterait en l'émission des « *diversity-linked bonds* ». Il existe deux types d'obligations sociales. Les obligations « *use of proceeds* » dont le produit est exclusivement utilisé pour financer ou refinancer des projets sociaux et des obligations « *linked* » qui sont les titres dont les caractéristiques financières peuvent varier selon que l'émetteur atteint ou non des objectifs prédéfinis. S'inspirant de ces « *sustainability-linked bonds* », des « *diversity-linked bonds* » pourraient être émis par les entreprises. Les « *key-performance indicators* » (KPI) comporteraient uniquement des objectifs basés sur l'égalité hommes-femmes ou plus généralement sur la diversité. Cet instrument satisfait à la fois l'émetteur et les investisseurs. L'entreprise émettrice sera incitée à réaliser des améliorations dans sa politique de diversité afin d'atteindre les objectifs fixés et ainsi de se financer à un plus faible coût. Les investisseurs de leur côté pourront parier et avoir des gains financiers si l'entreprise n'atteint pas ces objectifs ce qui entraînerait une augmentation des rémunérations versées que ce soit par l'augmentation du taux de coupon ou par toute autre pénalité. En outre, ce même système peut être utilisé dans le financement bancaire : sur le modèle des « *sustainability-linked loans* » où les conditions de prêt sont alignées sur l'atteinte des objectifs de durabilité de l'emprunteur. De plus, des prêts liés à la diversité pourront être mis en place et promus auprès des banques et des entreprises.

¹ Citation traduite du hongrois, conférence disponible sur le lien suivant :

<https://www.youtube.com/watch?v=8P4WUMVIHrA&t=1176s>

² Définition Larousse

³ Définition Larousse

⁴ TERRIEN, Denis. « Opinion, Des conseils d'administration plus divers pour des entreprises plus performants », *Les Échos*, 9 septembre 2021

⁵ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle

⁶ GRESY, Brigitte. *Rapport préparatoire à la concentration avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, juillet 2009

⁷ *Idem*

⁸ Discours de Bruno Le Maire du 18 janvier 2021 à l'Assemblée nationale

⁹ Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle

¹⁰ RADJAVI, Marjan. „Quotas for Securing Gender Justice” in Diversity Quotas, Diverse Perspectives – The Case of Gender, Gower Publishing Limited, 7 septembre 2012

¹¹ BOISSEAU, Laurence. „SBF 120 : les femmes occupent 45,8% des postes d'administrateur”, *Les Échos Entrepreneurs*, 24 janvier 2021

¹² CC 87-232 DC, 7-1-1988, Mutualisation de la CNCA

¹³ Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République

¹⁴ HCE. Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, Deux nouveaux champs pour la parité, Rapport no 2019-12-PQR-41, 12 décembre 2019

¹⁵ Code Afep-Medef, 2020

- ¹⁶ HCE. Livret - 10 ans après l'adoption de la loi Copé-Zimmermann 2011-2021, 26 janvier 2021
- ¹⁷ STORVIK, Aagoth. TEIGEN, Mari. « L'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », Freidrich Ebert Stiftung, décembre 2010
- ¹⁸ „Portrait statistique des femmes cadres du secteur privé” Données panoramiques multisources, APEC, mars 2022
- ¹⁹ CJCE, 11 novembre 1997, H. Marshall c/Land Nordrhein-Westfalen, aff. C-409/95
- ²⁰ Loi constitutionnelle n° 99-569 du 8 juillet 1999 relative à l'égalité entre les femmes et les hommes
- ²¹ Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République
- ²² Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés
- ²³ Décision n° 2007-557 DC du 15 novembre 2007
- ²⁴ Loi n° 2007-1631 du 20 novembre 2007 relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile
- ²⁵ VILLENAVE, Baptiste. « La discrimination positive: une présentation », *Vie sociale*, 2006/3 (n° 3)
- ²⁶ HEILMQN ME. MCCULLOGH. WF, GILBERT D. “The other side of affirmative action: reactions of nonbeneficiaries to sex-based preferential selection”, *J Appl Psychol*, 1996
- ²⁷ HCE. Livret - 10 ans après l'adoption de la loi Copé-Zimmermann 2011-2021, 26 janvier 2021
- ²⁸ NONNENMACHER, Christophe. « Marc Tarabella : La politique des quotas hommes-femmes est un mal nécessaire », *EuTalk*, 2 août, 2015
- ²⁹ REVILLARD, Anne. BERENI, Laure. « Des quotas à la parité : féminisme d'État et représentation politique (1974-2007) », *Genèses*, vol. 67, no. 2, 2007, pp. 5-23
- ³⁰ KANDIL, Lamila. Périvier, Helene. « La division sexuée du travail dans les couples selon le statut marital en France », OFCE – Sciences Po Working Paper, n° 2017-03
- ³¹ PAILHE, Ariane. SOLAZ, Anne. TO, Maxime. “Can daddies learn how to change nappies? Evidence from a short paternity leave policy”, Documents de travail, n° 240, 2018
- ³² DAMON, Julien, HEYDEMANN, Christel. *Renforcer le modèle français de conciliation entre vie des enfants, vie des parents et vie des entreprises*, Rapport remis à la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, au ministre des Solidarités et de la Santé, à la ministre de la Transformation et de la Fonction Publique, au secrétaire d'État chargé de l'Enfance et des Familles, septembre 2021
- ³³ Règlement Général sur la Protection des Données
- ³⁴ Association française de normalisation
- ³⁵ Étude annuelle du Conseil d'État de 2013 « Le droit souple »
- ³⁶ Idem
- ³⁷ GOJKOV-RAJIC, Alexandre. PRTLJAGA, Jelena. „Foreign language learning as a factor of intercultural tolerance”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, n° 93 (2013)
- ³⁸ Ministère de la transformation, « Un nouvel élan pour les labels d'État Égalité professionnelle et Diversité », Paris, le 20 décembre 2022
- ³⁹ CE, 20 décembre 1963, n° 52308

Bibliographie

Ouvrages généraux

- COZIAN, Maurice, VIANDIERS, Alain, DEBOISSY, Florence. *Droit des sociétés*, 34ème édition, « Manuels », Lexis Nexis, 2021, 963 p.
- ANTONMATTEI, Paul-Henri. *Droit du travail*, 2ème édition, « Précis Domat », Lgdj, 2022, 1152 p.
- OBERDORFF, Henri. Droits de l'homme et libertés fondamentales, 8ème édition, « Manuels », Lgdj, 2021, 768 p.

Ouvrages spéciaux

- GROSHL, Stefan, TAKAGI, Junko. *Diversity Quotas, Diverse Perspectives: The Case of Gender*, Routledge, 2016, 210 p.
- PERETTI, Jean-Marie. *Tous différents, Créer la diversité dans l'entreprise*, « Ed organisation », Organisation Eds D', 2016, 312 p.
- Ministère du travail, de plein emploi et de l'insertion. *Discriminations et harcèlements au travail*, « Travailler mieux », La Documentation Française, 2013, 184 p.
- BORENFREUND, Georges, VACARIE, Isabelle. *Le droit social, l'égalité et les discriminations*, « Thèses Et Commentaires », Dalloz, 2013, 212 p.
- MANIGOT, Vincent. *Le traitement juridique de la discrimination dans l'entreprise*, LexisNexis, 2012, 250 p.

Rapports/Guides

- HCE. *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, Deux nouveaux champs pour la parité*, Rapport n° 2019-12-PQR-41, 12 décembre 2019
- Sénat. *Parité en entreprise : pour de nouvelles avancées, dix ans après la loi Copé-Zimmermann*, Rapport d'information n° 757 (2021-21), 8 juillet 2021
- Assemblée nationale. *Rapport fait au nom de la Commission des Affaires Sociales sur la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle par Mme Marie-Pierre Rixain*
- HCE. *Livret - 10 ans après l'adoption de la loi Copé-Zimmermann 2011-2021*, 26 janvier 2021
- Afep. *Vade-Mecum sur la féminisation des instances dirigeantes*, mars 2019
- Deloitte. *La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger*, Rapport commandé par le Centre d'analyse stratégique, juin 2010
- Friedrich Ebert Stiftung. *L'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration*, décembre 2010
- Apec. *Portrait statistique des femmes cadres du secteur privé*, mars 2022
- Défenseur des Droits – Sciences Po École de droit. *Comment prévenir la discrimination liée à l'origine dans le domaine de l'emploi à travers des indicateurs non-financiers ?* Rapport pour le Défenseur des droits dans le cadre de la Clinique juridique
- UDES. *Guide pratique sur l'égalité professionnelle femmes/hommes dans l'ESS*, janvier 2019
- Ministère des Droits des Femmes. *Droits des Femmes, 45 mesures qui changent la donne*,
- PERIVIER, Helene. *Réduire les inégalités professionnelles en réformant le congé paternité*. OFCE Policy Brief, 2017, 11, p. 1-14, hal-03458937
- INRAE. *Plan d'actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, 2021-2024*
- HCE. *Guide de la parité des lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales*, version 2019
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social. *Lutte contre les discriminations à l'embauche : Les Compétences Dabord*, Dossier de presse, avril 2016
- DAMON, Julien, HEYDEMANN, Christel. *Renforcer le modèle français de conciliation entre vie des enfants, vie des parents et vie des entreprises*, Rapport remis à la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, au ministre des Solidarités et de la Santé, à la ministre de la Transformation et de la Fonction Publique, au secrétaire d'État chargé de l'Enfance et des Familles, septembre 2021
- ICMA, UN Women, IFC. *Bonds to Bridge the Gender Gap. A practitioner's Guide to Using Sustainable Debt for Gender Equality*, 2021
- World Development Report 2012 Gender Equality and Development. *Gender quotas and female leadership*, 2011
- CARCILLO, Stéphane. VALFORT, Marie-Anne. *Lutter contre les discriminations sur le marché du travail*, Les notes du conseil d'analyse économique, n° 56, juin 2020
- AFNOR, *Label Diversité, Cahier des charges de labellisation*

Articles de revues

- JACQUES, Dessard Juliane, RAPONE, Ecole, CHAPELE, Juliette. « La diversité en entreprise : regards croisés du droit des sociétés et du droit pénal », *Bulletin Joly Sociétés*, n° 2, p. 49
- NEMOZ-RAJOT. « Hommes, femmes : (nouveau) mode d'emploi dans les grandes entreprises », *Revue Lamy droit des affaires*, n° 181, 1 mai 2022
- IZARD, Sabine. « La proposition de loi Rixain instaure un quota de 40% de cadres-dirigeantes », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1980-1981, 20 décembre 2021
- BENSADOUIN, Marie-Hélène, RIVAL, Zoé, « Accélérer l'égalité professionnelle et économique des femmes et des hommes. Un enjeu de performance économique », *Les Cahiers du DRH*, no 305, 1 février 2023
- PORTMANN, Anne. « Treize mesures pour lutter contre les discriminations au travail », *Dalloz Actualité*, 20 mai 2015
- LE NABASQUE, Hervé. « La loi Copé-Zimmermann no 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance (de certaines sociétés) et à l'égalité professionnelle », *Revue sociétés*, 2011. 454
- LATRAVERSE, Sophie. « La lutte contre la discrimination au travail par le Défenseur des droits », *Droit social* 2020, p. 288
- « La diversité obtient droit de cité dans l'entreprise », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1279, 23 octobre 2006
- CHOUDHURY, Barnali. "Gender Diversity on Boards: Beyond Quotas", *European Business Law Review*, Volume 26, Issue 1, 2015, p. 229-243

- HAMPLOVA, Eva, JANECEK, Václáv, LEFLEY, Frank. "Board gender diversity and women in leadership positions – are quotas the solution?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 27, No. 4, p. 742-759
- REVILLARD, Anne. « Les quotas sont-ils une solution pour l'égalité ? », *Cogito* n° 10 – Dossier « Égalité des sexes », 26 avril 2020
- BENDER, Anne-Françoise, BERREBI-HOFFMANN, Isabelle, REIGNÉ, Philippe. « Les quotas de femmes dans les conseils d'administration », *Travail, genre et sociétés*, 2015/2, n° 34, p. 169-173
- LEVADE, Anne. « Discrimination positive et principe d'égalité en droit française », *Pouvoirs*, 2004/4, n° 111, p. 55-71
- LÉPINARD, Éléonore, BERENI, Laure. « La parité ou le mythe d'une exception française », *Pouvoirs*, 2004/4, n° 111, p. 73-85
- GAGNER, Helene, RECOULES, Magali. « Égalité, diversité, discrimination, Étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité », Documents d'études, DARES, no 182, juin 2014
- MARQUES-PEREIRA, Bérengère. « Quotas ou parités : Enjeux et argumentation », *Recherches féministes*, 12(1), p. 103-121
- ZANNAD, Hédia, STONE, Pete. « Mesurer la diversité en entreprise : pourquoi et comment ? », *Management & Avenir*, 2010/8, n° 38, p. 157-175
- NALTY, Kathleen. "Interrupt Unconscious Bias Through Inclusion Nudges", *For the Defense*, May 2017
- ALAKTIFF, Jamila, DOYTVHEVA, Milena. « Normation de la diversité en entreprise : Qu'en est-il des discriminations ethno-raciales ? », *Gestion de diversité*, 2018, hal-01753989
- GOJKOV-RAJIC, Alexandre, PRTLJAGA, Jelena. „Foreign language learning as a factor of intercultural tolerance”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, n° 93 (2013)

Articles de presse/Articles en ligne

- SORSA, Piritta. "Gender quotas for corporate boards – do they work? Lessons from Norway", *Ecoscope*, 8 March 2016
- BIRKVAD, Ida Roland. "The secret behind Norway's gender success", *Kilden*, 26 October 2016
- BARWICK, Thomas. « Faut-il des quotas en faveur des femmes », *Capital*, 26 avril 2017
- BOISSEAU, Laurence. « SBF 120 : les femmes occupent 45,8% des postes d'administrateur », *Les Échos Entrepreneurs*, 24 janvier 2021
- JASOR, Muriel. « Parité : 40% de femmes dirigeantes d'ici à 2030, les pistes de solutions », *Les Échos Entrepreneurs*, 4 novembre 2021
- SENNEVILLE, de Valerie. « Parité dans les conseils d'administration : la génération Copé-Zimmermann », *Les Échos Entrepreneurs*, 5 janvier 2022
- TORANIAN, Valérie. « Nathalie Heinich : « Il ne s'agit pas de nier les différences mais de mettre en avant ce qui rassemble » », *Revue des deux mondes*, 24 janvier 2022
- RATOUIS, Célia. « 20 idées pour favoriser la diversité et inclusion en entreprise », *LumApps*
- HENOCQ, Marie, BOSSU, Mahé. « Labelliser la diversité ? », *ADP*
- CECCHI-DIMEGLIO, Paola. "6 Behavioral Nudges to Reduce Bias in Hiring and Promotions", *Harvard Business Review*, 2 November 2022
- NIELSEN, Tinna, KEOINSKI, Lisa. "The Inclusion Nudges Guidebook, 100 inclusion nudges for change makers"
- MICHAUD, Patrick, "Liberté de gestion et Financement de l'entreprise", *Études Fiscales Internationales*, 27 décembre 2013
- NONNENMACHER, Christophe. « Marc Tarabella : La politique des quotas hommes-femmes est un mal nécessaire », *Eu Talk*, 2 août 2015
- VANHECKE, Candice. « Quotas de femmes et quotas ethniques : dernier tabou avant l'égalité », *Politique*, 4 août 2019
- TIZIO, Alexandra. « Quotas de femmes, ethniques, diversités LBTTQI+ : un progrès à deux vitesses », *TetuConnect*, 12 décembre 2022
- KANDIL, Lamila, Périvier, Helene. « La division sexuée du travail dans les couples selon le statut marital en France », OFCE – Sciences Po Working Paper, n° 2017-03
- PAILHE, Ariane, SOLAZ, Anne, TO, Maxime. "Can daddies learn how to change nappies? Evidence from a short paternity leave policy", Documents de travail, n° 240, 2018
- « Nagyszülői GYED », CSALAD.HU, 2023 január 2

Sites internet

- Observatoire des inégalités
- Service-public.fr
- Site de l'AMF

Codes de gouvernance

- Code Afep-Medef, 2020

Photo utilisée sur la couverture

<https://startups magazine.co.uk/article-lack-diversity-agencies-still-problem-heres-why-im-hopeful>